



## UNA EXPERIENCIA DE COACHING

### Pablo y los equipos de alto rendimiento

Hacía ya un largo tiempo que el clima laboral en Supertecno, no resultaba propicio para desarrollar cómodamente las tareas. Parecía haberse instalado en la cultura organizacional cierto desgano generalizado, que comprometía el cumplimiento de los objetivos.

El tiempo, por ejemplo, era algo que no parecía contar demasiado, cuando se trataba de coordinar acciones. Las demoras estaban acarreado problemas con clientes y proveedores y también conflictos entre directivos y gerentes.

Parecía imposible para los equipos de trabajo, lograr desempeñarse con eficiencia en los procesos internos, que generaran valor para los clientes e impactaran favorablemente en las ventas. La perspectiva financiera entonces no prometía ser la más próspera.

Algo resultaba curioso: se había tenido especial dedicación - en los programas de capacitaciones- de intentar transmitir a todos los estratos de la organización información exhaustiva sobre los procesos claves:

Aquellos en que los productos y servicios concuerdan con las necesidades de los clientes, diferenciando los procesos orientados a cumplir la misión (satisfacción de los clientes), de los de apoyo. A pesar de estos esfuerzos, los resultados que se estaban obteniendo sólo conseguían reciclar el desánimo general.

Los rostros tensos con sonrisas forzadas y palabras ásperas, parecían haberse vuelto parte del paisaje habitual de la corporación. El caos contenido, no tardaría demasiado en instalarse: arrasaría definitivamente las buenas intenciones de los directivos, fatigados de instrumentar diferentes medidas, que apenas mejoraban la interacción humana por un corto tiempo. Los diagnósticos organizacionales y los consiguientes programas de entrenamiento - diseñados y alineados con la expectativa del negocio-- no lograban aportar los resultados esperados.

El desánimo iba ganado las almas y nadie se aventuraba a proponer otros métodos: comenzaban a experimentarlos como soluciones sintomáticas, que trataban con una red humana enferma de mal crónico.

Los días se sucedían unos a otros y las reuniones de trabajo encerraban una resignación encubierta por diálogos poco amables, por no decir hostiles.

Una tarde, al promediar una de esas descoloridas reuniones, ya habituales en el departamento de Recursos Humanos, alguien propuso algo que sustituiría la apatía habitual por la sorpresa: un entrenamiento, cuyo eje estaría situado en el trabajo de equipos a bordo de un velero.

Al escuchar esto, las cabezas de los interlocutores giraron bruscamente hacia Luis. El gerente de Recursos Humanos había lanzado las palabras al aire, a pesar de sus dudas sobre la receptividad de las mismas en su audiencia.

En los últimos tiempos, el problema no le permitía casi dormir y sabía que había que encontrarle una solución en el corto plazo, para evitar males mayores; también en esas noches de insomnio pudo conocerse mas a sí mismo; deseaba comprometerse de otra manera con el problema; lo convertiría en un desafío.



En el giro conjunto de las cabezas, le pareció encontrar por primera vez en Supertecno, una coordinación de acciones: rió interiormente de su propia ocurrencia, y luego comenzó a fundamentar su decir:

- "No hay mejor medio para que las personas aprendan a trabajar en equipo, a coordinar acciones y a relacionarse positivamente entre sí, que estar en una embarcación con la misión de llegar a destino; se necesita de toda una tripulación para hacer navegar un barco y será un verdadero aprendizaje.

Haremos una prueba con un pequeño grupo de gerentes y luego la iremos extendiendo a toda la organización en diferentes etapas." Dicho esto, tomó nuevamente aire y se quedó mirando a los presentes.

Consciente de su monólogo y de la forma en que lo presentaba- una declaración, con forma de decisión- Luis ignoraba la reacción que suscitaría en los oyentes: en el fondo, la temía.

La sala dejó escuchar un silencio profundo y comenzaron a mirarse unos a otros.

Nadie se atrevió a decir nada. Las caras de los interlocutores parecían gritar que veían en esta idea una visión demasiado personal, producto del lector apasionado que había sido el gerente de RRHH en su infancia. Después de todo, Luis mismo, fue quien había comentado a su gente, esta particularidad suya: adoraba las novelas de piratas.

Todos los presentes estaban al tanto que jamás había subido a un velero, salvo en su fantasía.

Cómo es de imaginar, la reunión terminó en forma un tanto abrupta, alguien se acordó que tenía pendiente un café con el gerente de otra corporación, otro que debía darle instrucciones a su secretaria y así uno a uno, se fueron despidiendo rápidamente.

El ruido de las sillas separándose de la mesa ahogó un comentario anónimo:

- "Dios, veamos que sucede..."

Pero nadie se preocupó de ubicarle un dueño a la voz. La sala quedó vacía y comenzaba a inundarse con los colores naranja de esa tarde de primavera, que agonizaba en los ventanales.

Luis, por primera vez, disfrutó de esa luz y abrió los cristales, necesitaba más aire.

Sólo habían quedado él y su idea. Se ocuparía de llevarla a cabo, tenía todo listo.

La experiencia del viaje en velero se concretaría el tres de octubre, un día sábado. Irían cinco gerentes de diferentes departamentos, que se llevaban especialmente mal. Embarcarían a bordo de un velero mediano y navegarían aproximadamente cuatro horas; el itinerario sería trazado por el capitán del barco, hábil navegante, acostumbrado a lidiar con tripulaciones enemistadas e inexpertas.

Zarparían de una marina de la zona Norte y arribarían a una de la zona Sur. Allí serían recibidos para dar comienzo a un proceso de coaching, guiados por un experto profesional.

En la reunión trabajarían sobre las emociones, reflexiones y aprendizajes obtenidos de la experiencia náutica y sobre la manera de transferir a la empresa lo aprendido. El objetivo era mejorar el dinamismo de los equipos, su efectividad y el clima organizacional, tan tóxico de los últimos tiempos: no debían olvidar en ningún momento, que se trataba de un grupo pionero.

También se les había informado que éste programa podría tener otros diseños, de acuerdo a las diferentes problemáticas que se presentaran en la organización.

Luis los pasaría a buscar muy temprano por la mañana, casa por casa, (por alguna razón necesitaba hacerlo así) y luego los dejaría en manos del capitán.



Éste les daría una corta instrucción sobre el manejo de velas y les infundiría los ánimos correspondientes para la aventura, que los tendría como *protagonistas*. Sin más, del resto deberían hacerse cargo: el viento, el río y las interacciones del sistema que fuesen capaces de armar.

Uno de los gerentes convertido en navegante por pocas horas, sería Pablo. Había entrado en la empresa hacía seis años y actualmente se desempeñaba como gerente del departamento de finanzas.

Cuando Luis lo entrevistó por primera vez, vio en él a un joven prometedor dueño de una inteligencia ágil, creativa y flexible. Lo recordaba apretando con cierto nerviosismo la carpeta con su currículum, tratando de convencer (con verdadero talento) de que era el mejor candidato para ese puesto: se le veía con condiciones de liderazgo y con ganas de tomar desafíos.

Pasado un tiempo en el cual el joven empleado se desempeñaba en la empresa, Luis pudo observar cómo Pablo que en un comienzo derrochaba energía y proveía de ideas innovadoras a su equipo, iba perdiendo impulso y quedaba sumergido en el ámbito descolorido de la organización. No era el único, lamentablemente. El mal resultaba endémico.

Supertecno no era la única organización por la cual había transitado el gerente de recursos humanos. Pero estos fenómenos aparecían en muchas empresas, le eran demasiado familiares...

¿No existía o estaba mal instrumentado el aprendizaje organizacional?

Aparentemente los directivos, obsesionados con los resultados en números, olvidaban de cuidar el verdadero capital de una empresa: el humano.

Entonces la visión y la misión eran sólo conceptos vertidos en los libros de management o en un sitio web.

Sin embargo, ni siquiera era algo elegido, pensaba Luis: simplemente no se tenían en cuenta, porque sus modelos mentales estaban organizados en otra dirección. En caminos alejados de la profundidad y el detenimiento que requiere observar y operar con el factor humano. Ése que día a día, maneja computadoras, confecciona citas, atiende teléfonos y que también toma decisiones cruciales.

Faltaban sólo quince días para poner en marcha el programa piloto. En corto tiempo Luis había conseguido la gente capaz de llevarlo adelante. Por momentos confiaba en que todo iba a salir bien y en ocasiones, la idea innovadora en cuanto a entrenamiento, le producía cierto escozor.

Luego se reía un poco de sí mismo y de sus locas ideas ciertamente extraídas de los años de la infancia, cuando la glotonería literaria del género de capa y espada, lo tenía prisionero. Y paradójicamente, nunca tan libre.

Si bien hubiera vuelto a elegir ese entrenamiento, la decisión no dejaba de tenerle ansioso por la experiencia que se estaba por producir. Sabía que parte de su prestigio como líder se jugaría en ello. Después de todo, no se trataba de una decisión avalada por los demás: habían respondido con el silencio y le quedaba claro que no tenía aliados en su decisión.

Reconocía en su elección una cierta forma de irracionalidad, probablemente lo había hecho por la emoción que le suscitaba. Pero también había puesto en ello su cuota de sentido común: **no se trataba, a diferencia de otros entrenamientos, de un juego. Conformarían verdaderamente una tripulación.** La cuestión era que la emocionalidad que adquirieran navegando en el río, la experiencia a bordo en cuanto



a trabajo en equipo y luego el entrenamiento en tierra, pudiese trasladarse a la empresa.

Si esto se lograba, calculaba (quizás soñaba) que el cambio cultural comenzaría a desarrollar lentamente su embrión.

No le cabía duda que en ese escenario, olvidarían las rencillas, las diferencias y cualquier elemento que obstaculizara el trabajo, a la inversa de lo que sucedía en las oficinas. No habría lugar para eso: el capitán, el río y el posterior proceso de coaching, serían sus cómplices en el proceso.

La elección de los gerentes- tripulantes- había sido especialmente planeada. La relación entre ellos se caracterizaba por la intolerancia con la que se trataban, pero también cada uno de ellos, era potencialmente un líder. Con diferentes estilos, el talento de los cinco (ahora opacado por el clima organizacional) era notable.

¿Serían capaces de transformarse en los pioneros del cambio?. Esa era la secreta ambición de Luis.

Su cabeza giraba también en torno a estas preguntas de resultados más inmediatos:

¿Qué sucedería a bordo, cómo se arreglarían con las velas, cómo llegarían?. ¿Quien timonearía más tiempo, cómo se relacionarían con el capitán?

Y lo más importante: ¿quienes serían después de la experiencia y cómo la transferirían a las tareas cotidianas?...

¿Serían los mismos hombres, malhumorados y tristes, que apenas se saludaban al llegar, e interactuaban sin entusiasmo o algo cambiaría?

¿Y cómo sería visto él, después, en la empresa?.

Todas estas preguntas lo tuvieron ocupado en los días anteriores de lo que consideraba su experimento: a decir verdad, no deseaba compartirlas con nadie.

-“Hay decisiones sólo habitadas por la soledad”, pensó.

Por fin llegó el día. Todo se cumplió de acuerdo a lo planeado.

Cuando Luis despidió a los gerentes en las amarras, pasó un rato observando como el velero con sus improvisados tripulantes, se internaba en el río color ocre. Sus risas y comentarios se escuchaban cada vez más lejos. Algo dentro de su alma se alivió.

Había cedido ya el protagonismo a esos hombres con los cuales compartía el destino de la organización y también el viaje de su vida.

Por ese día era suficiente, necesitaba desentenderse del asunto por un largo rato, la cafetería estaba cerca y allí se dirigió.

Luego, las horas fueron transcurriendo, hasta que la tarde de octubre se borró en el horizonte.

En otro lugar de la ciudad, Pablo, salía al balcón de su departamento. Durante un largo rato, se quedó contemplando el río, que identificado con el cielo se le ocurría misteriosamente azul. Buenos Aires se preparaba para los ritos nocturnos.

La mente voló hacia los sucesos del día. Fue en ese momento, que se le ocurrió lo siguiente: en la navegación había experimentado **el alma del trabajo en equipo**, esa disciplina que requiere del compromiso intelectual, emocional, social y espiritual de las personas.

“No fuimos preparados nunca para eso, nuestro aprendizaje fue siempre amasado en el más extremo individualismo”: ese pensamiento se impuso con fuerza. Hoy, la situación en el velero había sido el “campo preliminar” para el desarrollo futuro del equipo. El escenario no pudo ser más propicio: la embarcación, el río, sus compañeros



y el viento. Pablo fue recorriendo las diferentes escenas en su memoria y el recuerdo mismo dibujaba un nuevo ímpetu: algo había cambiado en su vida.

La misión (tantas veces escuchada) tomaba sustancia, dejaba de ser un concepto de la teoría para incorporarse al torrente sanguíneo, al movimiento muscular, al ritmo respiratorio. Había que llegar a destino, y la visión los hermanaba y guiaba.

Casi sin palabras, la coordinación de acciones se desplegaba con entusiasmo, sólo de vez en cuando se escuchaban las órdenes del capitán, que decidía cuando cambiar las velas. Éstas tenían por misión, abrazar al viento, para lograr el cambio de rumbo.

Un momento antes, el espectáculo de las mismas desplegándose, le impidió darse cuenta que eran sus propias manos, en perfecta sinergia con las de sus compañeros, las que lo habían producido. El blanco de las telas al viento, quedaba recortado en ese cielo impecablemente azul: esa imagen le acompañaría de aquí en más.

El "Corcel Rojo" honraba su nombre. El velero hundiendo su proa en la superficie del río volvía luego a presentarla airosa y esa secuencia fascinante los invitaba a la aventura, que no deseaban concluir.

El agua, salpicándoles los cuerpos, parecía bañarlos en las fantasías de la infancia. A bordo se respiraba el aire del río y el clima de la incipiente comunidad.

Cuando fue su turno en el timón, Pablo sabía que cualquier error que cometiese persiguiendo al viento, inmediatamente se continuaría con la acción de algún compañero trepado al palo mayor, convenciendo a una vela para que no abandonara su labor, para que se acomodara nuevamente a la misión.

Timonear le recordó la función del liderazgo. Él guiaba al velero, era responsable de conducir a sus compañeros por el río, que herido por la embarcación, bramaba espuma. Era responsable de interpretar el cambio en la dirección del viento, para seguir avanzando, para llegar a destino y de escuchar la voz del capitán, sin poder delegar esa escucha en el otro. La coordinación de acciones comprometía todos sus sentidos. Babor y estribor, eran términos que habían adquirido familiaridad instantánea...

Una vez en tierra y desbordando de emociones, los cinco gerentes, devenidos navegantes, continuaron el plan de entrenamiento. Ésta vez afrontarían el proceso de coaching.

Pablo retornó al balcón. La noche había caído sobre la ciudad y una brisa fría lo invitó a entrar al living de su departamento, necesitaba seguir pensando sobre todo lo sucedido en la mañana de ese día.

Indudablemente, la idea de la navegación le había resultado reveladora.

¿Pero de qué se trataba exactamente lo revelado?

Ah...quizás llevaría varios días (meses, quizás) comprenderlo.

En principio, todos se percataron que las viejas disidencias se habían evaporado al poco tiempo de estar navegando, claro, todo era sorpresivamente nuevo, la misión era llegar a destino; por otro lado, se necesitaban los unos a los otros. La tarea no admitía demoras de ninguna índole. El capitán parecía ser buena persona pero... ¡que poco hablaba!

El entrenamiento en tierra, tuvo su singularidad. Las conversaciones fluían de otra manera, casi inesperada. Haber experimentado la necesidad del equipo, proveía otra forma de comunicación. Quedaba clara la diferencia entre: el "mero saber intelectual" y



*“el saber con el cual se puede hacer (en el mundo) y que ese hacer agregue valor”*  
.Quizás por esa noche, el esfuerzo ya estaba bien. Se sentía un tanto cansado...

Sin embargo antes de dormirse, no pudo evitar dar paso a las últimas ideas de ese día:

La experiencia ha sido una oportunidad de aprendizaje, sin dudas ¿ No sería también, un gran aprendizaje, el comenzar a aprovechar las oportunidades?. Si bien la idea había partido de Luis, ¿por qué no tomarla en toda su potencialidad, porqué no usarla para cambiar la vida en la empresa? No se le escapaba el hecho, de que cada mañana al despertar, le invadía una sensación de “sin sentido”, que recién ahora comprendía...

¿Y que pasaría en la organización, si los cinco pudieran comprometerse en ir variando los escenarios? ¿Acaso no eran ellos parte de esa comunidad a la cual le insuflaban vida, así como el resto de las personas que como ellos, trabajaban día tras día?

Las preguntas podían crecer en progresión geométrica y otra vez pensó que sólo con el paso del tiempo se irían contestando. Las reflexiones tienen su tiempo de elaboración (lo había escuchado en algún lugar).

Ah...también Luis, ¿subiría por fin, a un velero?

Por el momento, sabía que compartía con sus compañeros la magia del trabajo en equipo: ***se había iniciado en el secreto.***

***Autora: Teresa Benedetti***  
***Master en Coaching Organizacional-USAL***

***Náutica Coaching***  
***Entrenamientos de alto impacto***

**Copyright 2007 Portal del Coaching. Todos los derechos reservados. Puedes redistribuir, enviar o copiar este documento sin hacer modificaciones en el mismo, siempre y cuando no lo uses con fines comerciales. Debes incluir la dirección [www.portaldelcoaching.com](http://www.portaldelcoaching.com)**